第３章　多様化する特例子会社の経営・雇用管理の現状及び課題の把握・分析に関するヒアリング調査結果

第3章　多様化する特例子会社の経営・雇用管理の現状及び課題の把握・分析に関するヒアリング調査結果

1　概要

アンケート調査の結果等を踏まえ、業務内容や設立年数、雇用されている障害者の数、地域等を勘案して10社を選択し、以下の項目についてヒアリング調査を行った。

（ヒアリング項目）

1　特例子会社の設立・運営の理念・方針について

(1)　設立時（及び関係子会社）の障害者雇用の状況

①　親会社の状況

②　関係子会社の状況（関係子会社がある場合）

(2)　特例子会社を設立した理由

(3)　親会社（及び関係子会社）での直接雇用ではなく、特例子会社という方法を選択した理由

(4)　設立準備の体制

新たな部署の設置、プロジェクトチームの立上げ　等

(5)　設立に当たって配慮した事項

①　障害者の従事する職務の選定

②　採用する障害者の障害種別

③　施設・設備に関すること

④　労働条件（労働時間、勤務形態等）の設定に関すること

⑤　職場での人的支援に関すること

2　特例子会社設立によるメリット・デメリット

(1)　企業にとってのメリット・デメリット

(2)　障害者本人にとってのメリット・デメリット

3　特例子会社の運営の状況

(1)　経営の状況

①　営業利益の状況

②　①の状況の理由・要因

(2)　受注の方式（数量見合い方式か、包括委託方式か）及びそのような受注方式を採用している理由

(3)　営業利益を上げるための取組み

(4)　内部販売と外部販売

親会社からの受注と親会社以外からの受注について、重視しているもの及びその理由

4　特例子会社の運営上の課題のうち、以下の(1)～(8)の該当するものについて、課題への対応、対応の効果の有無、効果が低かった場合の要因

(1)　社内での障害者雇用に関する理念、目的意識の共有

(2)　障害者雇用に関する親会社との情報や目的意識のギャップ

(3)　親会社の人事異動等による特例子会社に対する方針の変化

(4)　受注の増加を目指した受注価格の低下、またはサービスの充実

(5)　障害者に対する支援体制の整備

（6） 従業員の熟練化のための能力開発、人的支援
（7） 加齢により能力が低下した従業員への対応
（8） 生活面も含めた支援

５　社内の支援体制など運営上の課題の変化
（1） 設立当初から現在に至る課題の変化、変化があった場合の内容
（2） 現在から将来に向けての課題の変化の見込み、見込まれる変化の内容

６　障害種別の定着状況
障害種別による定着状況の差の有無。ある場合の考えられる要因

７　精神障害者の雇用管理における特別な配慮事項
他の障害種別の社員とは別に留意していること

８　地域の支援機関との連携の現状と課題

各社のヒアリングの概要は以下のとおりである。

(1) 生産性を踏まえた業務の見直しを随時実施

【A 社の概要】 ・業務内容:食品加工、印刷、クリーニング、メール業務、用度管理業務、事務代行業務、健康管理業務等 ・常用雇用労働者数:123名 ・雇用されている障害者の数:74名 (うち身体障害19名(うち重度障害14名)、知的障害名51(うち重度障害28名)、精神障害4名) ・設立年数:15年から20年

1 特例子会社設立・運営の理念・方針

(1) 設立時の親会社(及び関係子会社)の障害者雇用の状況

法定雇用率(当時は 1.6%)に対し、0.58%と法定雇用率を大きく下回っており、ハローワーク及び労働局から雇用率達成指導を受けていた。

(2) 設立の理由

親会社の雇用率を達成するために、特例子会社を設立することとなった。本社での障害者雇用も検討したが、食品加工を行う職場は「水や脂で足元が滑りやすい」、「刃物を扱う」、「床面がフラットではない」といった安全面の問題があり、障害者を受入れるには問題があった。ちょうどその時期に、企業グループ全体の流通センターの設置の計画があり、そこであれば障害に配慮したハード面の整備が可能であること、またハローワークからの「特例子会社以外の方策はない」という強力な指導もあって、特例子会社を設立することとした。

(3) 設立準備の体制

設立にあたっては、人事、総務、営業各部の中枢となっている社員によるプロジェクトチームが立ち上げられ、資料収集、プラン策定、役員会への提起、労働条件・就業時間の検討、仕事内容の調整等が行われた。メンバーには業務部門の社員は含まれていないが、参加の社員は現場の業務にも通じていた。なお、当時は特例子会社も少なく、同業種で参考となる会社はほとんどなかった。検討開始から会社設立まで約3か月、その後、採用と職場のシステムづくりを同時進行で実施し、実際の稼働までに約1年かかっている。

2 設立にあたって配慮した事項

(1) 障害者の従事する職務の選定

障害があっても対応できるだろうと考えられる職務を検討し、食品加工の中でも比較的難易度の低いものを行うこととした。

(2) 採用する障害者の障害種別

当時は社会全体の中で知的障害者の雇用は現在ほど進んでおらず、同社も当初は身体障害者の採用を考えていた。しかしながら、当初採用しようとした10名になかなか至らなかったため、近隣の特別支援学校からの採用も考え、結果として知的障害者5名を採用するに至った(知的障害者をまとめて採用する取組みは、当時は非常に新奇なものであった)。

(3) 施設や設備に関すること

企業グループで新たに設置する流通センター内での新規の設立が前提であったことから、身体障害者に対する一般的なバリアフリー(スロープ、点字ブロック、トイレ、広い廊下

等）には十分配慮した。

また、食品加工に当たっての機器についても障害者が使用しやすいと考えられるものを導入した。

(4) 労働条件（労働時間、勤務形態等）に関すること

設立当初は、「障害者雇用のための会社」という性格から、障害者をフルタイムの正社員、業務面のサポートメンバーをパート社員として雇用し、指導支援については本社からの出向社員が行うこととした。ただし、設立当時に受入れた知的障害者は就労を意識したトレーニングを受けていない者も多く、入社後に職場のマナーやルールについての研修・勉強会が必要となった。そのような経緯も踏まえ、現在では、まずパート社員として採用し、適性や体力を見た上で、フルタイムの正社員に登用している。

また、障害のある社員に対しては時間外勤務について配慮し、繁忙期は障害のない社員で対応した。

(5) 職場の人的支援に関すること

(4)で述べたとおり、当初から障害者の行う業務に対してサポートメンバーを配置していた。また、A 社が設立された当時は先行する特例子会社、特に親会社が流通業の特例子会社は少なく、また外部の支援機関も限られていたことから、家族との連絡・コミュニケーションを重視した。具体的には連絡ノートの活用（現在はなし）、個別の面談（当初は四半期ごと。現在は随時）、家族との面談（年２回を現在も実施）等。

3 特例子会社設立によるメリット・デメリット

(1) 企業にとってのメリット・デメリット

メリットとしては、障害者に対する管理や資源の投入が集中的に行えることである。また、親会社では雇用しにくい職種を別会社で雇用することができ、それが雇用率の算定の対象となるということもあげられる。

さらに障害者が集団の中で、それぞれの強みを発揮し、全体として業務の効率性の向上が期待できる。

デメリットとしては特にないが、親会社の方針に影響される部分はあると考えられる。例えば、職域に関しては食品加工業務の一部が他に移管されたり、社内のペーパレス化の進展により、印刷業務の一部が縮小したりということはあった。ただし、これは特例子会社に限ったことではないと考えている。

なお、「他社と比較して競争力が低いから仕事の確保が困難」とは全く考えていない。「障害者雇用の会社だから仕事をまわして欲しい」というのではなく、会社として競争力はつけていかないといけないと考えている。

(2) 障害者にとってのメリット・デメリット

・ 内部障害

通院等に関して勤務時間に配慮がある点がメリットだと思う。また、会社の気風はボトムアップで、上司が部下の意見を聞いたり、それに回答する機会が設けられており、風通しが良い。

また、いろいろな職種があり、障害者の採用に関して間口が広い（それまでの求職活動では、特例子会社以外の障害者向け求人にも応募したが、話を聞いてみると、会社が求めている人材像は非常に限定的（有資格者、年齢等）で、なかなか採用に至らなかった）。

デメリットは特に感じていない。

・ 下肢障害

メリットとしては、障害者同士が話しやすい、それぞれの弱点を補い合える（例えば、自分は下肢障害があり、高いところのものを取ったりするのは他の障害の人に手助けしてもらっている）、ハード面（トイレ、廊下等）が整備されている、ジョブコーチの配置等支援が行き届いている等があげられる。

特例子会社以外での職場では、障害者が１人という状態で、悩みを話しても十分に理解されない面もあった。

デメリットとしては親会社と処遇（休職制度や賃金水準）が異なることがあげられる。下肢障害の場合は、ハード面の整備があればどこでも働くことができるが、親会社の社員との処遇に格差があり、本社への出向もない。特例子会社の社員として一旦雇用されると、その枠にはめ込まれることになる。ただし、そのような障害者雇用枠がなければ、実際には就職が難しい人もおり、その点では親会社との処遇の違いは良し悪し両面があると考えている。

4 特例子会社の経営安定に向けた取組み

(1) 経営の状況

営業利益は黒字である。グループでは、特例子会社であろうと「子会社の自立」が基本であり、経営面は設立当初から意識している。親会社と子会社の間、あるいはグループ企業全体で「トータルコストが削減されなければならない」と考えており、この方針は親会社とも共有している。逆に「トータルコストが増加しても障害者雇用のためなら仕方ない」という考え方は危険だと思っている。

したがって、設立当時から部門別損益を精査するシステムを導入しており、さまざまな職域を検討し、利益の上がる部門を検討し続けているが、これには正解がない。例えば、多くの特例子会社が行っている清掃業務を実施したこともある。ただし、これは黒字化しなかったため廃止した。常に本社の業務の中でできるものはないかを考えている。

(2) 受注の方式

業務内容によって異なる。たとえば、食品加工や印刷については単価×数量の契約を行っている。メール業務や用度品管理については一式いくらという契約をしている。

なお、単価については親会社と交渉して決めている。難易度の高い業務を受注した場合は、当然単価も高くなるし、また逆に生産性が向上して利益が出たものについては、単価が引き下げられるものもある。「グループ全体のコスト削減」という大前提の中で、価格交渉が行われるためである。

(3) 営業利益を上げるための取組み

食肉加工であればより難易度の高いものに挑戦し、業務分野を広げることにより、受注を拡大している。

また、クリーニング業務については約６割が外部からの受注であるが、営業活動はクリーニング部門のマネージャーが行っており、専門のスタッフは配置していない。価格面では大手と中小の店舗の中間程度であるが、納期に柔軟に対応したり、手作業の部分を導入するなどサービス・品質面で付加価値をつけることにより、近隣の工場からの受注を確保している。

なお、クリーニング部門のように半分以上を親会社以外から受注している部門もあるが、基本的には「親会社の業務のサポートを行うのが子会社」という前提の下、まずは親会社からの受注をきちんと行うことを重視している。

5 社内の支援体制など運営上の課題

(1) 社内での障害者雇用に関する理念・目的意識の共有

障害が異なる者の間で意識が異なる場合もあるが、ともに働いていく中で解消されている様子である。

(2) 障害者雇用に関する親会社とのギャップ

「子会社として自立する」、「子会社の存在により企業グループ全体のコスト削減につながる」という考え方は設立当時から親会社と共有。資本が外資となった際、「障害者のための特別な職場」という考え方に理解が不十分な役員もいたが、実際の職場を見学し、会社として利益を出していることを認識したことで解消された。

(3) 親会社の人事異動による特例子会社に対する方針の変化

現在のところ特にない。外資となった際、「生産性をあげること」を厳しく求められたが、従来の方針から変わるものではない。

(4) 受注量の増加を目指した受注価格の低下又はサービスの充実

仕上がりの質の向上は非常に重要と考えており、社員の技能・技術の向上も重要と考えている。基本的には OJT により熟練化を目指しているが、ミスやエラーを材料に指導を行うとともに、評価制度（業務が段階的に設定されており、どの業務ができるかで評価）を導入し、その評価結果を処遇にも反映することで、社員のモチベーションにつなげている（ただし、このような方法が精神障害者にとって負担となる場合もあるため、そのさじ加減が難しいと感じている）。

(5) 障害者に対する支援体制の整備

できるものはできるだけ整備したいと考えており、一昨年から第 2 号のジョブコーチを毎年 1 名程度配置するようにしており、現在 3 名配置している（うち１名は定年後の継続雇用の対象者となっている）。

(6) 従業員の熟練化のための能力開発、人的支援

生産性の向上のためには熟練化が重要と考えている。そのため、それぞれがより高度な技能を身につけることを目指すよう、評価制度を導入している。

(7) 加齢により能力が低下した従業員への対応

ここ数年の大きな課題となっている。これまでできていた業務ができなくなる者が出てきているが、会社としては「できるだけ長く働いてもらう」、「加齢を遅らせる」といった観点から、担当職務を変更している（例えば、食肉加工からメール便作業やクリーニング作業へ変更など）。現在のところ、業務を変えることで一定の作業ができるようになっており、どの業務にも対応できないといった者は出てきていないが、今後の課題だと考えている。また、生活支援のネットワークづくりも必要と考え、福祉機関との顔つなぎを図っている。

(8) 生活面を含めた支援

企業が関わるには限界があることから、(7)でも述べたとおり、地域の生活支援機関との連携を図っている。

6 運営上の課題の変化

(1) 設立当初から現在に至る課題の変化

それぞれの特性を踏まえてそれをカバーするという点では変わってはいないが、「加齢」とに伴う「いかに長く働いてもらうか」、「次にどうつなげていくか」といった課題が生じている。

(2) 現在から将来に向けての課題の変化の見込み

時代や社会環境に左右される点が多く、何とも言えない。

7　障害種別の定着状況

一概に言えないが、精神障害者への対応に難しさを感じている。雇用して2～3年経過すると、上達・熟練が見られ、会社としてもそれを評価するし、本人もより頑張ろうとするといったことが、精神障害者には負担になることもある。このあたりの対応は、理屈ではなく、試行錯誤で感覚を取得していくものだと考えている。

8　精神障害者の雇用管理

勤務時間を短くする、業務内容を調整するといった配慮をしている。

9　地域の支援機関との連携の現状と課題

(1)　連携の現状

設立当時は地域の支援機関はほとんどなかった。現在はできるだけ支援機関を利用するように勧めているが、実際の利用は本人に任せている。

支援機関には、できる限り巡回してもらうよう依頼するとともに、問題が発生したときに相談している。

(2)　連携に当たっての課題

特に課題は感じていない。

（2） 既存の発注先からの受注拡大とともに新たな発注を開拓①

【Ｂ社の概要】
・業務内容：清掃、メール便、製本・印刷、製造支援ほか
・常用雇用労働者数：９７人
・雇用されている障害者の数：７３人
（うち身体障害４名（うち重度障害４名）、知的障害６９名
（うち重度障害３１名））
・設立年数：５年～１０年

１ 特例子会社設立・運営の理念・方針

（1） 設立時の親会社（及び関係子会社）の障害者雇用の状況

当時の障害者雇用率は法定雇用率を下回っていた。なお、設立後も障害者雇用率を下回る期間があり、ハローワークから「雇い入れ計画作成」をするよう指導を受け、指導を受けた後、事業計画を策定し、雇用率の達成に向け雇用を進めた。「雇い入れ計画作成」の指導を受けた3年目には雇用率を達成した。

（2） 設立の理由

障害者雇用を通して社会貢献するという目的で特例子会社を設立した。なお、特例子会社という方法を選択した理由は、親会社の業務内容では障害者雇用に限界があったことに加え、障害者に対する人事労務管理を一括で行うことで、柔軟な対応ができるようにするため。

（3） 設立準備の体制

人事、総務部の主管のもと、労働組合の担当者、関係会社の重役等が参加しプロジェクトチームを立ち上げた。

２ 設立にあたって配慮した事項

（1） 障害者の従事する職務の選定

例えばメール配送作業について、知的障害の社員が対応しやすいように漢字等を数字や絵に置き換えるような工夫はあえてせず、親会社や関係会社で行っているとおりの方法で実施している。そのため、障害のある社員は難しい漢字や言葉を覚える必要があるため教育訓練には力を入れている。このような取り組みを行うことで、親会社内で同様の作業を行う場合でも同様の方法で対応できるというメリットがあり、設立事業所を広げていくことが可能な状況を整えている。

（2） 採用する障害者の障害種別

知的障害者を中心に採用している。特例子会社を設立した当初は、ハローワークからの採用が主体だったため、個々の障害特性を把握せずに採用し、離職者が発生していた。そのため、ある時期から、特別支援学校卒業生を採用することにした。具体的には、数回の職場実習を行い、障害特性や、事業所の考える採用条件に合うかどうかを見極めながら採用しているため、定着率が大きく改善した。

（3） 施設や設備に関すること

知的障害者の採用が中心であるということもあるが、特例子会社の設立にあたり、特別な配慮は一切行っていない。特別な配慮をしないことで、将来、親会社や関係会社内で同様

の業務を行うことが可能になり、全社展開しやすくなると考えている。

(4) 労働条件(労働時間、勤務形態等)に関すること

一般社員との相違点としては退職金制度がないが企業年金に加入している。また、賃金制度も違うがその他の条件は同じ。勤務時間は全員が7．75時間勤務。なお始業時間は、業務の都合にあわせて、7:45、8:30、9:15と3パターンあるため、スタッフ社員は交替で始業時間をずらして対応している。

(5) 職場の人的支援に関すること

指導員は外部から登用した者ではなく、現場(ものづくり)の経験のある管理監督者から選出している。これは、親会社が考える、現場の人づくりのスキルを活用し、ブレのない指導を行うためである。また、指導に当たっては、できるだけ、人を育てる指導を行うようにしている。その結果、障害のある社員の中からリーダーを選出し、リーダーの指導のもと日常業務を進めることが可能になり、指導員は管理業務や雇用拡大の営業等に専念できている。なお、NPOに加入し学校や支援団体との交流を行っている。

2 特例子会社設立によるメリット・デメリット

(1) 企業にとってのメリット・デメリット

特例子会社を設立した大きなメリットは、障害特性に配慮した仕事の確保や職場環境の整備が容易であることや、親会社と異なる労働条件の設定が可能であり、弾力的な雇用管理が可能であるという点。また、障害者にとっても配慮された職場環境の中で個々の能力を発揮する機会が確保される。デメリットとして特例子会社を作ることにより、障害者雇用に理解がなくなることも考えられるが、身体障害者は傘下の子会社が雇用するように住み分けを行い、理解が低下しないように努めている。また、社員のキャリア形成を行い、会社に対して一定の役割分担を担うことにより存在感を高めており、特にデメリットは見出せない。

(2) 障害者にとってのメリット・デメリット

障害のある社員本人に対するヒアリングは実施していない。

3 特例子会社の経営安定に向けた取組み

(1) 経営の状況

黒字である。理由としては、全社における清掃やメール業務は特例子会社の役割と言うことを明確に発信することにより発注が増加していることに加え、新たな発注先を開拓したこと、指導的な立場のスタッフ業務を、障害のある社員にできるだけ移行していること、社員の能力開発、熟練化により、生産性が向上していること等があげられる。

(2) 受注の方式

清掃業務やメールの配送については、包括委託方式で受注しているが、部品組立については出来高制としている。包括委託とすると、収入が安定する反面雇用の拡大がしづらく、出来高制だと、雇用を拡大しやすい反面、収入が景気に左右される、両方の受注方式を採用することによって収入の安定と雇用の拡大を可能にしている。

(3) 営業利益を上げるための取組み

最低賃金が上がってきているため、社員をできるだけキャリアアップし、受注量を拡大させる必要があると感じている。また、清掃業務やメールの配送については、親会社及び関係会社の全社分を特例子会社で対応していくことで、受注量を拡大させることも考えている。なお、現在は親会社や関係会社からの受注が殆どであるが、公的機関の業務を受注できるよう、業者登録を行ったが、公的機関は市場開放が進まない上、最近は随意契約から一般競争

入札に移行しており、業務受注するのは非常に厳しいと感じている。なお、さまざまな形で、公的な機関に協力していることを、評価するような仕組みがあるとありがたい。

4 社内の支援体制など運営上の課題

(1) 社内での障害者雇用に関する理念・目的意識の共有

特例子会社がある事業所と、そうでない事業所間では、理念や目的意識に違いがある。社内報等で紹介は行っているが、継続的な課題の一つである。

(2) 障害者雇用に関する親会社とのギャップ

親会社は全社の障害者雇用全体の方針を示すところであり、特例子会社はその方針に基づき日常の運営を行うという役割分担を行っている。従って日常の運営は子会社に任せてもらえるほうがしやすいと考えている。但し、新事業所の設立等については親会社の主導で行っている。

(3) 親会社の人事異動による特例子会社に対する方針の変化

人事異動による社内の支援体制の変化は感じるが、その都度説明していくしかないと考えている。

(4) 受注量の増加を目指した受注価格の低下又はサービスの充実

受注量を増やすためには、受注価格を低下させる方向ではなく、サービスを充実させる方向で考えていく必要があると考えている。そのため、日頃から、社員の能力開発、キャリアアップに努めている。

(5) 障害者に対する支援体制の整備

障害者に対する支援は、社内でできることは社内で行い、必要な時には、関係機関に連絡し対応を依頼してきた。今後、加齢により能力が低下した社員への対応に際しては、関係機関と連携した対応が必要と考えている。

(6) 従業員の熟練化のための能力開発、人的支援

経営の安定のために、社員の能力開発、人的支援の必要性は感じており、実際力を入れて行っている。能力開発に関する助成金がより充実し、使いやすくなることが望ましい。

(7) 加齢により能力が低下した従業員への対応

(5)で記載したとおり。

(8) 生活面を含めた支援

生活面を含めた支援の重要性は感じており、職業人としてだけでなく、社会人としても自立できるよう対応している。具体的には事業所で行える支援(体調管理や金銭管理に対する支援)は継続的に行うとともに、できる限り通勤寮の利用を勧め、自立を促している。今後、先進的な他社の見学を行い、能力低下により雇用を継続できなくなった場合の対応方法や、日頃から能力低下を防ぐ取り組みについて確認したいと考えている。

5 運営上の課題の変化

(1) 設立当初から現在に至る課題の変化

運営上の課題に変化があったと感じている。具体的には、設立した当初は、社員を育てることに力点を置いていたが、現在はいかに社員の雇用を継続するかを考え、加齢による能力低下への対応や、継続的に利益を生み出すための方法を検討することが運営上の大きな課題となっている。

(2) 現在から将来に向けての課題の変化の見込み

変化する見込みがあると感じている。具体的には、新たな業務や仕組みの導入や、支援

機関との関わりについて検討が必要であると感じている。

6　障害種別の定着状況

知的障害者が中心の職場であるため、定着率は高く、過去 5 年間で離職した方は病気による 2 名のみ。

7　精神障害者の雇用管理

精神障害者は雇用していない。

8　地域の支援機関との連携の現状と課題

(1)　連携の現状

自立を促すために通勤寮の利用は勧めているが、全ての社員が支援機関に登録することはしていない。主に特別支援学校を卒業した方を採用しており、特別支援学校との連携はあり、また定期的な地域の会議の際に、支援機関とのつながりができているため、必要に応じて或いは問題が発生した際に支援機関に相談している。

(2)　連携に当たっての課題

社員への対応は、会社が対応することだと思って対応してきたが、加齢により企業で働ける能力が低下した社員への対応については、支援機関に相談に乗ってもらいたいと考えている。

(3) 既存の発注先からの受注拡大とともに新たな発注を開拓②

【C 社の概要】
・業務内容：親会社の業務支援・業務請負（データ入力、経理、コールセンター業務等）、清掃、リサイクル、マッサージ、就業継続支援A型事業所運営　等
・常用雇用労働者数：26人
・雇用されている障害者の数：24人
（うち身体障害21名（うち重度障害16名）、知的障害1名（うち重度障害0名）、精神障害2名）
・設立年数：5年～10年

1 特例子会社設立・運営の理念・方針

(1) 設立時の親会社（及び関係子会社）の障害者雇用の状況

当時の障害者雇用率は1.01％と法定雇用率を下回っていた。ハローワークから雇用率達成指導は受けていなかったものの、いずれ指導の対象になる可能性があった。関係子会社は1社あり、障害者雇用は進んでいなかった。

(2) 設立の理由

親会社の方針として法令遵守を掲げていたことから、法定雇用率についても1.8％達成を目指すこととなった。障害特性に応じた労働条件の設定や設備の改善等が行いやすいこと、今後企業グループ全体で成長していくことを踏まえると、個々の子会社で雇用を進めるよりも、特例子会社を設立しグループ適用を受けた方が、企業全体の障害者雇用につながると判断した。

(3) 設立準備の体制

設立にあたっては、本社の総務部長をトップに、総務部において準備を行った。設立当初は、親会社事務所内に特例子会社を立ち上げた。

2 設立にあたって配慮した事項

(1) 障害者の従事する職務の選定

設立当初は、親会社においてパート社員で雇用されている者の中から数名を正社員として特例子会社に転籍させたため、親会社で行っていたデータ入力、各種書類の作成、電話対応等事務系の職務を引き続き行った。しかし、グループ全体が拡大していくにつれ、雇用する障害者数を増やしていく必要があり、新たな職域として清掃業務を選定した。

(2) 採用する障害者の障害種別

設立当初に採用した障害者は身体障害であり、清掃業務の導入後は知的障害者の雇用が中心となった。幅広い人材を採用しようと清掃業務を立ち上げた結果、知的障害者の採用が増えた（現在、知的障害者の中には、本人の意向を踏まえ子会社である就労継続支援A型事業所に転籍している者がいる。）。

(3) 施設や設備に関すること

当初、施設改善の必要のない身体障害者が中心だったため、バリアフリー化は意識しなかった。しかし、視覚障害者を事務職で雇用したときは、拡大読書器やパソコンの画面読み上げソフトを整備した。また、車椅子利用者を雇用したときは、事務所・トイレのバリアフリー化を進めた。

(4) 労働条件（労働時間、勤務形態等）に関すること

労働時間に関しては、身体障害者の正社員については親会社と同様９：００～１７：３０勤務である。知的障害者等パート社員は、９：００～１６：３０勤務である。特例子会社設立前は、障害者は全員パート勤務であったが、事務系職種に従事する者については、正社員で雇用した。

なお、正社員に対しては業務を評価する基準表を作成し、昇給等の参考にしている。知的障害者を中心としたパート社員については、業務評価による昇給は行わず定期昇給としている。

(5) 職場の人的支援に関すること

立ち上げ時の人的支援は特に配慮していない。清掃業務の導入時については、清掃会社に勤務経験のある者を指導者として採用した。

3 特例子会社設立によるメリット・デメリット

(1) 企業にとってのメリット・デメリット

特例子会社独自の労働条件等（主に給与面）の設定ができること、グループ認定により特例子会社の雇用実績を企業グループ全体で算定できることがメリットとしてあげられる。

また、親会社においては、電話対応やそれに伴うコミュニケーション能力、自動車の運転が求められる部署も多く、障害者雇用が進めにくい場合があった。特例子会社では、障害特性に配慮した仕事の確保がしやすいこともメリットである。

一方、デメリットとしては、障害者雇用の理解が全社的に広がりにくいことと、特例子会社任せになりかねない部分があることである。

(2) 障害者にとってのメリット・デメリット

視覚障害者本人からのヒアリングでは、特例子会社は障害者雇用を進める目的で設立されているため、必要な配慮（拡大読書器の導入など）について理解が得られやすいこと、応募できる年齢も一般企業と比較すると幅があることがメリットとしてあげられた。

デメリットとしては、障害者が多く勤務する環境であるため、配慮されることが当たり前という認識を障害者が抱きやすいこと、特例子会社は親会社と労働条件が異なることが多いため、一般企業でも能力を発揮できる障害者にとっては、能力に応じた給与面等の評価が得られにくい等、総じて障害者という一定の枠に囲い込まれてしまうことがあげられた。

4 特例子会社の経営安定に向けた取組み

(1) 経営の状況

税引前利益で若干利益が残る程度である。親会社取引が中心であり、一定程度の業務量を確保してもらっている。

(2) 受注の方式

親会社からの受託は、数量見合い方式、包括受託方式のいずれも採用している。親会社や関係子会社・民間企業及び行政機関等から受託した封入やデータ入力、書類のスキャニング作業は数量見合い方式で、古紙のリサイクル作業等は包括受託方式で行っている。

包括受託方式は、知的障害者を中心とした作業で、指導に一定程度時間を要するものについて採用しており、現時点では安定運営のためには必要不可欠である。

親会社からの自立を目指し、数量見合い方式を増やしているところである。

(3) 営業利益を上げるための取組み

グループ会社に対する営業活動を進めるとともに、新規事業の導入を検討している。例えば、県の委託事業として、企業における就業体験や職業人として必要な知識、技能を習得させる事業を１年間受託した経験を踏まえ、就労継続支援Ａ型事業所を立ち上げ、封入作業請負や農地の除草作業請負・遊技台解体作業請負など実施している。

親会社からの受注が主ではあるものの、親会社の経営状況による影響を可能な限り減らすため、親会社以外の受注を拡大することを重視している。

また、品質向上による受注量の拡大も重要と考えており、清掃業務においては、チェックリストを作成し、管理者が最終チェックを行うことで質の向上を図っている。古紙のリサイクル業務では、金具が混ざっていないか、従来と比較して急に早く作業が終了していないか（雑になっていないか）等のチェックも行っている。どの業務においてもチェック強化に取り組んでいる。

５　社内の支援体制など運営上の課題

(1)　社内での障害者雇用に関する理念・目的意識の共有

特例子会社内においては共有ができている。なお、設立当初は、障害種別の異なる社員間において相互理解が十分でなかったこともあったが、「同僚を大切にする」という考え方を伝えつづけており、現在はその考えが浸透している。

(2)　障害者雇用に関する親会社とのギャップ

特に課題はない。障害者雇用を推進するために設立された特例子会社であり、障害者雇用に関しては全面的に任されて当然であると認識している。

特例子会社の経営に携わっている者は親会社とのつながりもあるため、特例子会社から「このような仕事であれば障害者の受入れも可能なのではないか」と提案したことにより、親会社の障害者雇用が進んだ実績もある。

(3)　親会社の人事異動による特例子会社に対する方針の変化

特例子会社の運営は、親会社からの出向者で行っている。親会社の人事異動やコストを重視した経営方針の変更による影響はあるが、経営がうまくいくように対応はしている。

経営の安定化のために、特例子会社の運営に携わる社員は、親会社において十分な業務実績を持っている社員が配置されている。

(4)　受注量の増加を目指した受注価格の低下又はサービスの充実

請負業務について、初回はテスト的に低価格で受託し、一定期間後に評価を行い、適正価格に再設定してもらっている。遊技台解体作業については、作業の確実性なども評価され、標準的な単価で受注することができている。

(5)　障害者に対する支援体制の整備

支援体制の強化として、福祉施設、特別支援学校、障害者職業訓練校等で指導経験のある者を職員として採用した。また、基本的な職業能力の育成に向けて、就労継続支援Ａ型事業所を立ち上げている。

(6)　従業員の熟練化のための能力開発、人的支援

就業継続支援Ａ型事業所の利用者に対しては、いずれは一般企業への就職を目指して、挨拶、身だしなみ、書字練習、数量カウント練習等を行っている。

(7)　加齢により能力が低下した従業員への対応

将来的には必要であると考えているが、現時点で特に対応の必要性は出ていない。

(8)　生活面を含めた支援

生活支援が必要な者が多くいることは認識しているが、業務に影響がない場合は、踏み

込んだ支援は行っていない。基本は、生活面は自己責任というスタンスで関わっている。

6　運営上の課題の変化

(1)　設立当初から現在に至る課題の変化

設立当初は、障害者雇用を進めていくことを重点としていたため、障害者を多く、早く雇用していくことが課題であった。障害者に対して指導経験のない者が面接を行っていたこともあり、採用時の見極めや採用後の支援体制、教育に十分な力が注げなかった。そのため、現在では、雇用している障害者に対する支援及び教育が大きな課題となっている。

変わらない課題としては、いかに業務を確保するかということである。

(2)　現在から将来に向けての課題の変化の見込み

加齢による能力低下とそれに伴う配置転換や業務確保が課題になると考えている。また、親会社の拡大、グループ会社の増大により、更なる障害者雇用の推進が求められた場合の業務確保や採用について、課題になると考えている。

7　障害種別の定着状況

大きな差はないものの、身体障害者が知的障害者や精神障害者と比較すると離職率が高い。身体障害の部位別による差はみられない。なお、知的障害者については定着率が高い。

身体障害者の場合は、自身でより自分にあった職場環境の企業を求めており、情報収集も行っていること、また女性の身体障害者は、結婚や家庭生活を機に退職することも多い。

一方、知的障害者の場合は、現在、就職できていることに本人又は保護者が満足していることが多く、環境の変化を求めていないことが考えられる。

8　精神障害者の雇用管理

主治医との相談の上、健康状態に合わせて勤務時間を一時的に変則的にしたり、正社員からパート社員に変更したりした事例もあるが、原則、他の障害者と同様の扱いである。

就労継続支援A型事業所を利用している精神障害者については、適宜、服薬状況を確認している。

9　地域の支援機関との連携の現状と課題

(1)　連携の現状

地域の支援機関の利用については、本人に任せているものの、就労継続支援A型事業所に在籍する知的障害者については基本的に登録をしている。課題が生じたときに、訪問してもらいフォローを依頼している。

(2)　連携に当たっての課題

障害者が居住する地域の支援機関によって、支援に対する考え方や支援体制、実際の支援内容が大幅に異なる。これは企業に対しても同様である。

同じ企業に所属する障害者同士が、居住する地域が異なることで支援機関が異なり、受けられる支援内容が異なることは企業側から見ても戸惑いを感じる。

支援機関の担当者に民間企業経験の無い人が多く、企業の考え方を理解していただけない場合がある。

生活支援が必要な障害者が、支援機関を知らない、利用したくないというケースが意外に多い。生活面が業務に影響した場合、企業としては誰に相談すればよいか非常に困る。

(4) 当初の業務から徐々に業務分野を拡大①

【D 社の概要】
・業務内容:喫茶コーナー、オフィスの清掃、システム開発、データ入力、親会社の各種証明書の発行及び名刺、社員証、刊行物の作製等
・常用雇用労働者数:186人
・雇用されている障害者の数:150人
(うち身体障害21名(うち重度障害11名)、知的障害124名(うち重度障害100名)、精神障害5名)
・設立年数:5年~10年

1 特例子会社設立・運営の理念・方針

(1) 設立時の親会社(及び関係子会社)の障害者雇用の状況

当時の障害者雇用率は 1.0%未満であった。関係子会社はなかった。

(2) 設立の理由

ハローワークの達成指導を受け、親会社の雇用率を達成するために、特例子会社を設立することとなった。設立にあたっては、身体障害者の雇用を想定していたため、親会社の施設・設備では雇用に限界があると判断した。

(3) 設立準備の体制

設立にあたっては、総務、人事の部長クラスを構成員とするプロジェクトチームを結成した。

2 設立にあたって配慮した事項

(1) 障害者の従事する職務の選定

設立当初は、親会社の業務につながりのあるシステム開発、電話オペレーター業務を中心に職務を選定したが、求人内容と求職者とのマッチングが進まなかった。平成17年以降、親会社の一角に喫茶コーナーの開設、事務所の清掃業務等、知的障害者雇用を視野に入れた職務の選定を行った。

(2) 採用する障害者の障害種別

当初は身体障害者を想定していたものの、平成 17 年以降知的障害者を中心に採用を進めた。

(3) 施設や設備に関すること

設立当初は身体障害者の雇用を想定していたため、駅舎にエレベーターがあることや事務所ビルまでのアクセスの良さ、建物内のバリアフリー環境を考慮し、賃貸オフィスを選定し特例子会社を立ち上げた。

(4) 労働条件(労働時間、勤務形態等)に関すること

労働時間に関しては、特例子会社本社に勤務する障害者は9:00~17:30勤務である。清掃業務で採用された障害者については、事務所の業務が開始する前に、ある程度、清掃を進めておく必要があるため、7:00~14:00(休憩1時間)の1日6時間、週30時間勤務で採用している。喫茶コーナーについては、7:30~17:30の範囲で早番、遅番に分けて 1 日6時間勤務をしている。

育児が必要な社員に対しては、親会社と同様に勤務時間の短縮を行っている。

雇用形態については、正社員で雇用している。

(5) 職場の人的支援に関すること

知的障害者を中心とした清掃業務では、障害者3～5名に対し1名の支援者を配置している。支援者については、障害者に接した経験の有無は問わない。支援者に対する研修では、「自閉症スペクトラム支援士」の資格を有する専門家を招き、ケーススタディによる社内研修を実施した。社外の研修では、支援機関が開催したセミナーに参加している。

3 特例子会社設立によるメリット・デメリット

(1) 企業にとってのメリット・デメリット

障害特性に応じた施設面の整備や親会社と異なる労働条件の設定が可能となり、弾力的な雇用管理ができることがメリットしてあげられる。

現在、知的障害者を中心に雇用を進めているが、挨拶をしっかりしてくれ社内の雰囲気が明るくなったこともメリットである。

具体的なデメリットについては、あげられなかった。

(2) 障害者にとってのメリット・デメリット

知的障害者本人及び支援者からのヒアリングでは、前職では残業もあり勤務時間がまちまちであったが、現職では残業はなく働きやすいこと、また仕事を教える支援者の存在が大きく、仕事がやりやすく、相談もしやすいことがメリットとしてあげられた。

具体的なデメリットについては、あげられなかった。

4 特例子会社の経営安定に向けた取組み

(1) 経営の状況

営業利益（本業の利益）は赤字である。清掃業務を行ううえで、民間の清掃業者の単価より低めに設定し、本社に貢献したいと考えている。なお、本業以外の利益（助成金による収入を含む）を加えた経常利益は黒字である。

(2) 受注の方式

事務所1㎡あたりの単価を設定し、受注契約をしている。単価は、民間業者と比較して数十円程度安価に設定している。

(3) 営業利益を上げるための取組み

毎年、受注する清掃フロアが拡大しており、引き続き受注を拡大していきたい。近年では、親会社の取引先企業の事務所清掃を受注することもできている。また、本社の衛生委員会で「給湯フロアの冷蔵庫が汚い」といった意見に基づき、給湯フロアの清掃が加わったり、事務所のレイアウト変更の際には、机の移動等請け負ったりすることが増えており、仕事の幅を広げていきたいと考えている。

ただし、受注拡大による障害者雇用の推進はしていきたいと思うが、営業利益自体を黒字にすることは積極的に考えていない。単価を低くするなどして、本社の利益につなげたいと考える（ただし、経常利益は黒字とする）。

5 社内の支援体制など運営上の課題

(1) 社内での障害者雇用に関する理念・目的意識の共有

親会社の一角で業務を行うにあたり、親会社では「知的障害者はどれぐらい仕事ができるのか」と不安に思う声が多かったというが、現在では理解が進んでいる。

特例子会社の支援者からは、障害者に対し、入社当時の仕事が不慣れだった頃のイメージを持ちすぎると、本人の成長が正しく評価できなくなるので、適切な評価を行えるよう心が

けたいという意見が上げられている。

(2) 障害者雇用に関する親会社とのギャップ

特に課題はない。

(3) 親会社の人事異動による特例子会社に対する方針の変化

親会社の人事異動による方針の変化はないが、特例子会社の現社長（三代目）が親会社とのパイプ役として積極的に連携を進め、障害者雇用が拡大されてきた。

(4) 受注量の増加を目指した受注価格の低下又はサービスの充実

4の（2）にあるとおり、民間企業よりも安価な単価設定（全国統一）により親会社にサービスを提供したいと考えている。

(5) 障害者に対する支援体制の整備

障害者3～5名に対して、支援者1名を配置しており、地域の支援機関の活用もしている。

(6) 従業員の熟練化のための能力開発、人的支援

知的障害者については、担当業務のミスを減らし、親会社の信用につながるよう支援していくとともに、新しい職務を徐々に覚えられるようにしていきたいと考えている。一部では、パソコン入力の作業をしたり、レイアウト変更により撤去されたパソコンブースのLANケーブルをきれいに磨き、再利用できるようにするといった業務も行っている。

障害者個々人の体力に差があり、空き時間に1時間ほど公園を歩行し体力向上につなげている。体力がつくことにより、清掃業務における動作が機敏になるといったメリットが見られる。

(7) 加齢により能力が低下した従業員への対応

現時点で業務に支障が出ている障害者はいないが、身体障害者の中には腰痛を訴え、業務に集中できない社員もおり、今後、加齢の問題を危惧している。

(8) 生活面を含めた支援

生活面に関するサポートは、基本的には家庭で対応してもらっている。家庭とのやりとりは地域の支援機関に協力を依頼しているが、状況に応じて、家庭と直接やり取りをすることもある。

6 運営上の課題の変化

雇用する障害者の数が増えるに伴い、新たな職域を増やしていくことが必要と考えている。

7 障害種別の定着状況

障害種別による定着の差は感じていない。特に、知的障害者については、退職者はごくわずかである。

8 精神障害者の雇用管理

通院や服薬の配慮を行う程度で、知的障害者と同様に清掃業務に従事している。当社としては、知的障害者の雇用を中心に考えており、積極的に精神障害者を雇用する方針は現時点ではない。

9 地域の支援機関との連携の現状と課題

(1) 連携の現状

障害者の受入れにあたっては、必ず地域の支援機関に登録してもらっている。支援機関

に対しては、不適応が生じてからに訪問するのではなく、調子の良いときに巡回してもらって、調子が悪くなる予兆のようなものを支援者にアドバイスして欲しいと伝えている。

(2) 連携に当たっての課題

難しいかもしれないが、医療機関と強力な連携が取れればよいと考えている。

(5) 当初の業務から徐々に業務分野を拡大②

【E 社の概要】
・業務内容：清掃、グループ会社開発支援業務（試作品仕上げ、販促物作成）、グループ会社事務支援業務（文書入力、契約書電子化）、リサイクル、発送業務、パン製造販売
・常用雇用労働者数：63人
・雇用されている障害者の数：42人
（うち身体障害3名、知的障害36名（うち重度障害17名）、精神障害3名）
・設立年数：5年～10年

1 特例子会社設立・運営の理念・方針

(1) 設立時の親会社（及び関係子会社）の障害者雇用の状況

設立時の状況（雇用率や達成指導の状況）は確認できなかったが、法定雇用率の達成にむけた検討を行っていた。

(2) 設立の理由

親会社及び関連子会社が個別に障害者雇用を進めていくことが困難であったため、雇用と職務の創出を目的に特例子会社を設立するとともに、グループ適用（現在は、関係子会社含め6社）により雇用率を算定していくこととした。

(3) 設立準備の体制

プロジェクトチームにより準備を進めた。構成メンバーについては、確認できなかった。

2 設立にあたって配慮した事項

(1) 障害者の従事する職務の選定

知的障害者の雇用を検討し、親会社及び関係子会社の事務所清掃（トイレ、喫煙室、商談スペース）及び洗車を職務として選定した。設立後は、雇用している障害者の作業遂行能力等を踏まえ、試作品仕上げ、リサイクル等徐々に業務を拡大していった。

(2) 採用する障害者の障害種別

知的障害者の雇用を想定した。

(3) 施設や設備に関すること

親会社及び関係子会社の各事務所を拠点として業務を実施しているが、各事務所は一定程度バリアフリー化がなされており、特例子会社設立にあたっての施設・設備の改善は行わなかった。

(4) 労働条件（労働時間、勤務形態等）に関すること

労働時間に関しては、各事務所の始業時間前に清掃に取りかかれるよう、親会社の始業時間より1時間程度早めに設定している（8：30～16：00）。一部の拠点については、事務所までのバスの時間を考慮して、8：45～17：15としている。

障害者は基本、準社員である。

(5) 職場の人的支援に関すること

概ね障害者3～5名に対し1名の指導員を配置している。指導員の採用にあたっては、障害者に対する指導経験の有無は問わない。リサイクル業務を行っている拠点においては、拠点において製造ラインに携わっていた指導員が勤務している。また、2名の身体障害者

が指導員として出向している。

指導員に対する社内の研修としては、各拠点にいる指導員が一堂に介してミーティングを行い、指導方法や方針の統一を図るようにしている。社外の研修としては、障害者職業生活相談員資格認定講習を受講させている。

3 特例子会社設立によるメリット・デメリット

(1) 企業にとってのメリット・デメリット

親会社及び関係子会社単体では雇用を進めることが難しいが、特例子会社を設立しグループ適用を行うことで障害者雇用を促進することができるのはメリットである。

一方で、親会社及び関係子会社にとっては、特例子会社の業務確保のために委託をすることにより、一定の委託費が生じてしまうことがデメリットといえなくもない。ただし、親会社及び関係子会社が直接雇用をした場合にも、指導体制や環境整備である程度経費負担が必要であるため、特例子会社への委託が大きな負担ではないと考えている。

(2) 障害者にとってのメリット・デメリット

障害者本人からヒアリングは実施していないが、特例子会社は親会社及び関係子会社のバックアップもあり、比較的安定した会社であるため、働く障害者にとっては安心して勤めることができると考える。

当社は、障害者が単独で作業をすることはないので、周囲と協調して作業ができない人にとっては、デメリットとなるかもしれない。

4 特例子会社の経営安定に向けた取組み

(1) 経営の状況

若干の黒字である。障害者の雇用を進める会社という立場であり、赤字は困るが売り上げ至上主義で利益を追求することは求められていない。

(2) 受注の方式

受注は、数量見合い方式、包括受託方式のいずれも採用している。清掃業務以外は数量見合い方式であり、清掃業務は、包括受託方式である。

(3) 営業利益を上げるための取組み

親会社等グループ企業からの受注が殆どであり、グループ企業からの提案やグループ企業への営業を行うことによって、パソコンを活用した新しい業務により受注を拡大していきたいと考えている。パソコンを活用した新しい作業として、相談センターで社員がお客様とやり取りした手書きメモを、パソコンに入力してデータ化する作業や契約書のスキャニングを取り組み始めている。

設立当初は、知的障害者が中心であったが、パソコンを活用した作業に対応できるよう精神障害者の雇用も始めている。

5 社内の支援体制など運営上の課題

(1) 社内での障害者雇用に関する理念・目的意識の共有

特に課題はない。

(2) 障害者雇用に関する親会社とのギャップ

現在は、親会社との連携はできており、特に課題はない。

(3) 親会社の人事異動による特例子会社に対する方針の変化

特に大きな変更はない。グループ企業全体で中期計画が定められ、障害者雇用の方針

についてもそれに則って進めている。企業として、実雇用率2．0%に向けて障害者雇用を進めることとしている。

(4) 受注量の増加を目指した受注価格の低下又はサービスの充実

数量見合い方式の業務については、民間企業に外部委託をした際の単価より低い設定にしており、グループ企業への貢献を考えている。

(5) 障害者に対する支援体制の整備

東日本大震災を契機に、帰宅困難になった障害者に対する支援をどうするか意識するようになった。これまでは服薬管理は、個人に任せていたが、帰宅できなくなってしまった場合を想定して、3 日分の薬の予備を持つように指示するとともに、指導員が各障害者どのような薬を飲む必要があるかについて把握することにした。

(6) 従業員の熟練化のための能力開発、人的支援

開発支援業務（試作品仕上げ、販促物作成）など、特定の障害者がいないと作業が進まないということにならないように、皆が基本的な作業を理解し、できるようにしている。また、ミーティングの場を活用して対人スキルの練習を行っている。

また、今後は、各自の自己評価制度を導入することを検討しており、例えば具体的に清掃した場所について自己評価をしてもらい、指導員が内容を確認することを考え、評価の基準表を作成中である。また、自己評価表には今後取り組んでみたい作業について、記入できるようにして、本人の意欲を引き出すとともに、昇給にもつなげていきたい。将来的には、障害者のリーダーを育成したいと考えている。

(7) 加齢により能力が低下した従業員への対応

当社は高校新卒で入社する障害者が多く、20代の社員が中心である。しかしながら、30代、40代の社員の中には能力低下がうかがわれる者はおり、必要に応じてジョブコーチ支援を活用するなどして改善につとめている。

(8) 生活面を含めた支援

基本的に、生活面は家庭の問題であり、企業は踏み込まないようにしている。必要に応じて、就労支援センター等に家庭に対して働きかけをお願いしている。

6 運営上の課題の変化

グループ企業への貢献を第一に考えながら、特例子会社として利益を出せるよう、業務の拡大を進めていきたいと考えており、今後もその課題はかわらない。

7 障害種別の定着状況

雇用している障害者の大半が知的障害者であるが、定着は良い。

8 精神障害者の雇用管理

体調を崩して長期間休職した精神障害者がおり、主治医と支援機関と連携しながら、段階的に職場復帰ができるように配慮した事例はあるが、それ以外は、知的障害者と同様の雇用管理である。

9 地域の支援機関との連携の現状と課題

(1) 連携の現状

地域の支援機関の利用については、本人に任せているものの、知的障害者については基本的に登録をしている。課題が生じたときに、訪問してもらいフォローを依頼している。

課題への対応も地域の就労支援センターとの打ち合わせ、相談で解決する場合もあれば、ジョブコーチ支援により立て直しを図る場合もある。

(2) 連携に当たっての課題

特に課題はなく、現状のような連携ができれば良いと考えている。

（6） 当初の業務から徐々に業務分野を拡大③

【F 社の概要】 ・業務内容：清掃、文房具管理、農作業 ・常用雇用労働者数：６１人 ・雇用されている障害者の数：４６人 （うち身体障害４名（うち重度障害３名）、知的障害３７名（うち重度障害２４名）、精神障害５名） ・設立年数：５年～１０年

１　特例子会社設立・運営の理念・方針

（1） 設立時の親会社（及び関係子会社）の障害者雇用の状況

当時の障害者雇用率は 1.38%と法定雇用率を下回っており、ハローワーク及び労働局から雇用率達成指導を受けていた。なお、関係子会社はない。

（2） 設立の理由

親会社の雇用率を達成するために、特例子会社を設立することとなった。なお、それ以前には親会社内での障害者雇用を検討し、さまざまな職種を開拓していたが、親が製造業であることから基本的には製造ラインで業務を行うことのできる人材の採用に限られてしまう。特例子会社であれば、製造ライン以外の職種を設定することにより採用できる範囲も広がるだろうということで、労働局からの勧めもあって特例子会社を設立することとなった。

（3） 設立準備の体制

設立にあたっては、部長をトップとし、総務部と人事部の社員をメンバーとする「特例子会社設立チーム」が立ち上げられた。チームでは、先行する特例子会社を見学し、新たな子会社の業務内容等の検討を行った。なお、業務部門からの参加はなかった。検討期間は概ね半年から１年程度であった。

２　設立にあたって配慮した事項

（1） 障害者の従事する職務の選定

どのような障害にも対応できる職務を検討した結果、当初は清掃から始めることとした。

（2） 採用する障害者の障害種別

(1)のとおり、どのような障害でも対応できる職務として「清掃」を設定しており、採用する障害種別については幅広く考えていた。したがって、本事項についてはあまり考慮していない。ただし、結果としては知的障害者6名の採用から始めることとなった。これらはハローワークの紹介によるものである。

（3） 施設や設備に関すること

子会社の業務が親会社の清掃であったことから、ごく自然に親会社と同一の場所に設置することとなった。したがって、施設のバリアフリー対応は親会社に順ずる形となった。

ただし、休憩室だけは親会社とは別に特例子会社独自のものを確保した。

そのほか、作業に当たっての防護具類（ヘルメット、ゴム手袋、防寒具等）は整えたが、一般に使用されるものをそのまま使用した。

（4） 労働条件（労働時間、勤務形態等）に関すること

障害者の場合、8時間のフルタイムで働くことがきつい人も多いのではないかという配慮から、パートタイムで基本6時間勤務（８：４５～１５：３０　休憩45分）とした。また、終業が早

めなのは、夕方の帰宅ラッシュを避ける意味合いもある。また、親会社の工場は交代制の勤務となっているが、F 社は昼間の勤務のみで夜間勤務は行っていない。

なお、賃金については最低賃金を時間給の基本としているが、業務によっては持出しの状態となっている。

(5) 職場の人的支援に関すること

設立当初は人的支援についてはあまり配慮していなかった。

障害のある社員のために特別のスタッフを配置することは考えておらず、管理職（特例子会社の責任者）が支援・指導を行うこととしていた。ただし、実際には専門のスタッフが必要となり、採用することとなる。採用に当たっては、これまでの障害者雇用の経験を重視するよりも、むしろ人当たりがやわらかい、障害のある社員がコミュニケーションをとりやすいと判断した人材を採用した。

また、親会社の職場の中で作業をすることになるため、親会社の社員に対しては社内報を活用して、特例子会社の社員が作業を行うことについて周知した。清掃業務は、それまでは外部に委託していたため、特例子会社設立当初は「前と比べて汚れている」、「そうじができていない」といった指摘もあった。それらの指摘に対しては、指導員や管理者がやり直しを行うとともに、その都度、障害のある社員にも指導した。その結果、最近では、親会社の社員の特例子会社の社員を見る目も変わってきており、理解が進んでいるのを感じている。

3 特例子会社設立によるメリット・デメリット

(1) 企業にとってのメリット・デメリット

メリットとして、障害特性に配慮した仕事を確保することができ、それによって重度障害者も含め障害者の働くことのできる範囲が広がることを、非常に強く感じている。また、一人ひとりの社員にある程度目をかけることができるので定着に期待ができることや、親会社とは異なる労働条件の設定が可能なこともメリットである。労働条件の中でも、特に賃金については、一方で企業として経営していくためには親会社と同様の賃金体系を導入することは難しい。また、別の会社である特例子会社の障害者雇用を親会社に合算できることも大きなメリットである。

なお、F 社の場合は、親会社内の清掃という業務内容上、「障害特性に配慮した環境整備が容易」、「障害者の受入れのための設備投資の集中が可能」といった点は感じていない。

また、特にデメリットはないが、しいて言えば、障害者の社員が多いことから生産性が向上しにくい。

(2) 障害者にとってのメリット・デメリット

企業から見た障害者にとってのメリットとしては、雇用の機会が増え、また障害特性に配慮した職場環境で働くことができることがあげられる。また障害者本人というより、家族にとっては親会社の一部として働いているということで、安心感があるようだ。デメリットは特にないと考えている。

また、障害のある社員本人（6年目、清掃業務担当）からは、メリットとしては「仲間と一緒に仕事ができることが良い」、「食事会などがあるのが良い」、デメリットについては「大変なことは特にないし、やめようと思ったことはない」と「特にない」との回答だった。そこで、会社に希望することを尋ねたところ、「給料が上がるとうれしい」、「社内の行事がもっと増えるとよい」という回答があった。

4　特例子会社の経営安定に向けた取組み

(1)　経営の状況

平成23年度3月期においては、若干の黒字となっている。要因としては、親会社からの清掃業務の受注が増加していることであるが、一方で新たな業務として行っている農作業（近隣の農家から作業を受託）については持ち出しとなっており、業務を縮小している。

(2)　受注の方式

親会社からの業務については、特定の場所を清掃したらいくらといった包括方式で受注しており、特に平米あたりの単価といったものは定めていない。設立当初からこの方式を採用しており、特に変更する必要性がないため、そのままの取扱いとしている。

農家との契約については、先方の意向によって包括方式の場合もあり、単価×数量の数量見合い方式の場合もある。

(3)　営業利益を上げるための取組み

清掃業務の対象場所を拡大するよう、親会社に交渉している。その結果、当初は親会社の敷地内だけの業務であったが、現在は独身寮の清掃も行っている。さらに関連会社に対しても清掃業務の発注について働きかけを行っている。

このような新たな受注のための働きかけにおいては、親会社が相手であるか否かに限らず、価格の引下げやサービス内容の充実といった面での交渉は行っておらず、障害者雇用を目的とした会社である旨を前面に打ち出して働きかけを行っている。

また、新たな業務として親会社内の文房具管理業務を受注している。

なお、上記のとおり親会社以外からの受注もあるが、基本的には親会社からの受注を重視している。これは、親会社内の清掃業務について、特例子会社が担当していない部分もあることから、まずはそれらの受注に向けて働きかけを行いたいと考えているためである。

また、新たな業務として農作業にも取り組んだが、当該業務を精神障害者に担当させたがこれらの社員に波があり所定の成果を出せなかったこと、自然を相手にしたことであるため収穫自体にも変動があることから、現在は縮小の方向である。

農業以外の新たな分野に取組む予定も現在のところはない。

5　社内の支援体制など運営上の課題

(1)　社内での障害者雇用に関する理念・目的意識の共有

特に課題とは考えていない。

(2)　障害者雇用に関する親会社とのギャップ

特にギャップは感じていない。

(3)　親会社の人事異動による特例子会社に対する方針の変化

人事異動による方針の変化は現在のところない。

(4)　受注量の増加を目指した受注価格の低下又はサービスの充実

現在のところ、単価の引下げ等は特に考えていない。

(5)　障害者に対する支援体制の整備

設立当初は特別のスタッフを置いていなかったが、実際に業務を行ってみて必要性を感じ、配置するようになった。現在は、障害のある社員3人に対して支援・指導のスタッフ 1 名を配置することを基本としている。

なお、始業時、終業時に社員全員でミーティングを行うとともに、昼食も一緒にとっており、こういった場を活用して支援・指導のスタッフ同士も支援・指導方法についての情報交換を

行っている。

(6) 従業員の熟練化のための能力開発、人的支援

能力開発の重要性については感じているが、職場でのOJTが基本となっている。清掃や農作業といった業務については、実際の職場で繰り返し行うことが熟練化につながると思われる。

(7) 加齢により能力が低下した従業員への対応

現在のところ、10 代、20 代の社員が中心であるため、対応は必要ではない。

(8) 生活面を含めた支援

家族との連携が非常に重要であり、家庭とは常に連絡を取っている。(例えば、遅刻が続くような場合は、体調に変化がないか確認する)また、特別支援学校や市の障害者就労支援センターにも定期的に訪問してもらい、相談をしている。

6 運営上の課題の変化

(1) 設立当初から現在に至る課題の変化

設立当初は清掃業務のみであったが、文房具管理業務や農作業に業務が拡大したことにより、これらの新たな業務への対応が課題となった。特に農作業については、農家側からは多くの出来高をあげるというニーズがあったが、これに応えることが困難であった。精神障害者を中心としてこの業務を担当したが、体調に波があり休みがちであったためである。また、作業自体も自然相手のもので、工場のように一定の作業があるわけではない面で対応に苦慮した。

(2) 現在から将来に向けての課題の変化の見込み

障害のある社員が離職した後の補充が難しくなるのではないかと考えている。現在は定期的な採用はしておらず、業務に対して欠員が生じたときに採用を行っている。離職する場合は突然のことも多いが、それにすぐ補充ができるとは限らない。

なお、精神障害者については比較的求人に対して反応が多いが、実際に面接をしてみると本人の意欲の面で採用は難しいと判断せざるを得ない場合が多く、特に精神障害者に焦点を当てて、雇用を拡大していこうという意向はない。

7 障害種別の定着状況

障害種別によって定着に大きく差があるとは言いがたいが、どちらかと言えば精神障害者の定着状況がよくない。体調に波があることが要因と考えられる。

8 精神障害者の雇用管理

特に配慮しているのは勤務時間であり、早起きが苦手な者が多いことから、始業時間を遅らせている(6時間勤務は、他の障害者と同様)。

その他、通院や服薬には配慮しているが、これは他の障害者にも同様の配慮をしている。

9 地域の支援機関との連携の現状と課題

(1) 連携の現状

地域の支援機関の利用は勧めているが、実際の利用は本人に任せている。現在、利用していない社員は1~2名いる。

利用している支援機関は特別支援学校、市の就労支援センター、地域障害者職業センターなどである。特別支援学校については、卒業後一定期間、定期的な訪問がある。また、

市の就労支援センターも年１、２度は訪問してもらっている。それらの定期的な訪問のほか、問題が生じた際には支援機関に来てもらい相談したり、本人が支援機関に行って相談をしたりしている。

(2) 連携に当たっての課題

外部の支援機関との連携に当たり特に問題はないが、(1)で述べたとおり、支援機関の利用を勧めても利用をしていない社員が課題を抱えた場合、どこと相談すべきか苦慮する。基本的には家族のみとやり取りをすることとなる。

(7) 親会社を通じて親会社以外からの業務も実施

【G 社の概要】
・業務内容:手形小切手帳の作成・電話受付業務、書類の撮影保管業務等(又は事務支援業務)
・常用雇用労働者数:236人
・雇用されている障害者の数:203人
(うち身体障害155名(うち重度障害111名)、
知的障害41名(うち重度障害15名)、精神障害7名)
・設立年数:5年～10年

1 特例子会社設立・運営の理念・方針

(1) 設立時の親会社(及び関係子会社)の障害者雇用の状況

当時の障害者雇用率は1.24%と法定雇用率を下回っていた。ハローワークから雇い入れ計画に基づく指導は受けていなかったが、バブル時代に当業界に対する風当たり強かったため、親会社の雇用率を満たす、社会貢献を果たすという目的で、特例子会社を設立した。なお、設立して6年目に関係子会社のグループ認定がされた。

(2) 設立の理由

親会社の雇用率を達成するために特例子会社を設立した。親会社の業種を鑑み、事務支援センターの立ち上げを検討した。そのため、設立当初は身体障害者の雇用が中心であった。多くの身体障害者を雇用する場合、身体障害者が働くことの出来る設備と、働きやすい環境作りが必要と考え特例子会社という方法を選択した。

(3) 設立準備の体制

設立にあたっては、人事部の主管のもと、設立準備委員会を立ち上げた。メンバーは業務部門の主要メンバーと、特例子会社で勤務予定の数人のメンバーであった。

2 設立にあたって配慮した事項

(1) 障害者の従事する職務の選定

親会社の業務は、時間に追われる或いはお客様と直接対応する業務が多いが、そのような業務ではなく、時間的に余裕のある業務或いは、手作業的な業務、小ロットではあっても手間のかかる業務を行うよう配慮した。また、親会社には特例子会社とは別の事務支援センターがあったため、そこで一度業務を受け調整の上、上記の条件に合致する業務を請け負うようにした。

(2) 採用する障害者の障害種別

事務支援センターということもあり、最初は身体障害者中心で採用した。その後各拠点で知的障害者を数名雇用した。但し、事務的な業務の中では知的障害者に向く業務はあまりなかったため、拠点のうち1カ所で、知的障害者が対応しやすい業務を準備し、集中的に雇用する職場を作った。

(3) 施設や設備に関すること

設立当初は身体障害者を中心に雇用したため、施設や設備面については非常に配慮した。具体的には、トイレのバリアフリー化(車椅子利用の方が使用しやすい設備を整える、使用状況が外から見てランプで分かるようにする、緊急時にはパトライトが光るようにする、シ

ャワートイレを設置する等）、キャビネットやドアを横に開く形にする、倉庫は物を置いてボタンを押すと自動的に上下左右に動くような形にする、設置した駐車場から職場への段差部分にリフトを設ける等。また、安全面への配慮としては、非常時にさまざまな障害の方が脱出できるよう、滑り台様のスロープ、手すりのある階段、ボートを逆さまにした脱出用のツール（車椅子利用の方用）等複数の手段を準備している。また、精神障害者の雇用を開始してからは、休憩室やカウンセリングルームを設置した。

(4) 労働条件（労働時間、勤務形態等）に関すること

勤務時間は基本的には親会社と同様に、週 37.5 時間勤務としていたが、精神障害者の雇用を開始するにあたり、短時間勤務からの開始を可能とした。具体的には、一日 3 時間以上、週 3 日以上の勤務で、週 10 時間以上の勤務が可能であれば雇用可能とした。なお、週 37.5 時間の場合は正社員として処遇したが、勤務時間が上記に満たない場合は、嘱託職員として処遇している。なお、短時間勤務の場合も、3 年間をめどに 37.5 時間の勤務（正社員）を目指すこととしている。また、正社員の中で、障害の重度化、高齢化、通院等のため短時間勤務が必要な場合は、リハビリ勤務という制度を設け、週 28.5 時間以上の勤務も認めている。なお、この時間は、健康保険組合に加入する条件（総勤務時間である 37.5 時間の 4 分の 3 以上の勤務時間）を基準として設定している。

(5) 職場の人的支援に関すること

拠点ごとに管理者と支援スタッフを配置している。また、管理者 55 名全員が障害者職業生活相談員の資格を取得しており、障害者 5 名に対して 1 名の管理者（職業生活相談員）を配置している。なお、2 号ジョブコーチも 7 名おり、全ての拠点に 1 名以上配置している。

初めて発達障害者を雇用する際は、支援機関及び家族を交えた研修会を実施し、障害特性の理解に努めている。

さらに、精神障害者の雇用にあたっては、事前に複数回の研修を行い、管理者やスタッフが障害特性の理解を深めるとともに、本人の希望があれば月 1 回の精神科医、精神保健福祉士との来所の際の面談も可能である。

聴覚障害者に対しても、大事な会議や重要事項を伝える際には手話通訳の派遣依頼、業務のスキルが限定されている者については職域拡大のため障害者職業センターに相談し、対応可能な職域に関する相談を行う等、外部支援機関も必要に応じて活用している。

3 特例子会社設立によるメリット・デメリット

(1) 企業にとってのメリット・デメリット

メリットは、特例子会社という規模の小さな組織では、制度の変更が短時間かつ柔軟に行える等、経営における舵取りがしやすい点。デメリットとしては、子会社ではなく親会社の問題であるが、特例子会社を立ち上げた後は、障害者雇用に対する意識が薄れがちである。これは、トップの問題だと思うが、常に親会社社員に対して問題提起する等が必要であると考えている。

(2) 障害者にとってのメリット・デメリット

身体障害（車椅子利用、１６年勤務）

以前、特例子会社ではない企業で勤務した経験があるが、エレベーターの設置、トイレの設置等、特例子会社では設備面の配慮が行き届いている点が一番のメリットだと思う。デメリットではないが、今後の要望としては、在宅勤務という形態が取り入れられるとよいと思う。また、特例子会社であっても、休職している者に対して一定期間、１００％の給与を払ったり、正社員のままというのは手厚すぎるのではないか（休まず勤務している者からみると不平等

のように感じる。）。たとえば、欠勤したら契約社員にする等処遇面を変更するということを検討したほうがよいのではないか。
（※親会社も、上記と同様の制度であり、特例子会社のみ手厚く対応しているわけではない。）

4 特例子会社の経営安定に向けた取組み

(1) 経営の状況

黒字である。

他の同様の事務支援センターと比べると経常利益は多少劣る（通常８０％だが、当社は８０％を若干下回っている）が、設備の設置や出向者の人件費の一部を親会社が持っている等親会社が負担しているということも影響している。なお、親会社からの受注も安定しているし、社員の業務スキルの習熟により生産性も向上している。

(2) 受注の方式

包括委託で受注している。理由は、親会社の業務はコストに換算しにくい業務や、コストを生まないが社会貢献のため行っている業務もあるため。また、包括委託方式の方が、業務を依頼する側も、依頼される側も対応しやすいというメリットもある。

(3) 営業利益を上げるための取組み

効率の向上及びミスの減少に努めること。具体的には効率の向上のために社員からの改善提案をもとに常にやり方を変えることが必要になる。また、業務は親会社を通じて請けてはいるが、他社の業務も請け負っている（他社との折衝は親会社が実施している。）。今後、親会社以外の業務も広げていきたいと考えている。

5 社内の支援体制など運営上の課題

(1) 社内での障害者雇用に関する理念・目的意識の共有

特に課題とは考えていない。

(2) 障害者雇用に関する親会社とのギャップ

特例子会社を立ち上げた後は、親会社の特例子会社に対する意識は薄れがちである。

(3) 親会社の人事異動による特例子会社に対する方針の変化

人事異動による方針の変化は現在のところない。

(4) 受注量の増加を目指した受注価格の低下又はサービスの充実

包括委託方式のため、単価の引下げ等は特に考えていない。社員のスキルアップによる効率の向上によるサービスの充実は考えている。

(5) 障害者に対する支援体制の整備

設立当初から、管理者と指導するスタッフを配置。管理者は障害のある社員５人に対して１名配置し、全員が障害者職業生活相談員の資格を有している。

(6) 従業員の熟練化のための能力開発、人的支援

能力開発の重要性については強く感じているが、職場でのＯＪＴが基本。幅広い業務への対応が必要になった知的障害者に対しては、ジョブコーチ支援事業を活用。能力開発が図られ、効果があった。

(7) 加齢により能力が低下した従業員への対応

2(4)の労働条件にも記載しているが、障害の重度化・高齢化、通院時間の確保のためリハビリ勤務を採用し対応している。

(8) 生活面を含めた支援

精神障害者の場合、支援機関との連携をベースとして採用したため、勤務時間や職場の変更の際その都度精神障害者雇用促進会議を行って方針を決定している。知的障害者の場合も、必要に応じて同様の対応方法をとっている。このような支援機関による生活面も含めた対応は、職場定着において効果があった。

※(1)～(8)のいずれにも当てはまらないが、聴覚障害者を多数雇用しているため、社員には手話を必ず覚えてもらうようにしている。さらに、手話検定に受かった社員には、受験料はもちろん、若干の報酬を与えている。このような対応により、個々の社員のスキルが向上すると共に職場内のコミュニケーションが活性化した。

6 運営上の課題の変化

(1) 設立当初から現在に至る課題の変化

仕事のやり方と意識の変革があった。具体的には、特例子会社を設立した当初は障害者を戦力として位置づけていたが、現在障害者は業務運営の主体になっている。これは、管理者から教えられた方法で業務を行うのではなく、自分で方法を選べるのでやりがいが生じる。具体的には受け身ではなく、障害者自身が、リーダー、サブリーダー、管理者となって運営に携わるようになってきている。

(2) 現在から将来に向けての課題の変化の見込み

個別の障害特性にあった業務をどうやって与えるか、それぞれの特性にあった業務をとることができれば、もっと強いチームになると考えている。このような個々の特性に応じた対応、発達している能力を活かす対応は特例子会社であるからこそ可能な試行錯誤であり、特例子会社の役割であると感じている。このように対応すると、障害のある社員が活きるということを当社としても発信していきたい。

7 障害種別の定着状況

軽度の身体障害者で若年の方、聴覚障害者、なお精神障害者も今後職場定着には課題が生じるかもしれない。知的障害の方は継続する者が多い。

身体障害者の場合は、幹部候補生として期待していても、本人が希望する処遇をかなえることが難しかったり、本人が障害のない者と一緒に勤務したいという希望が生じたりして定着しづらい。また、内部障害者や、進行性の身体障害者の場合は、障害の重度化や進行、加齢の影響もある。聴覚障害者の場合は、コミュニケーション上及び人間関係の課題が生じ、離職する場合がある（よりよい条件を求めてというケースは少ない。）。

8 精神障害者の雇用管理

精神障害者の雇用管理に際してはさまざまな配慮を行っている。具体的には、

○ 本人に自己紹介書(自身の性格やよいところ、苦手なところ、対処方法等)を記述してもらい職場の同僚に周知する。

○ 日々のチェックシートと月末に振り返りシートを記述してもらう。

○ 5(8)のとおり、精神障害者の場合、医療機関や支援機関を交えた精神障害者雇用促進会議を開催し、方針等を決めている。

○ 月に1回、精神科医、精神保健福祉士に来所してもらう日を設け、精神障害のある社員はもちろん、上司も相談出来る場を設けている。

○ 2(4)のとおり、精神障害者の場合、短時間勤務からの雇用が可能とし、体調に応じて徐々

に勤務時間を延長する、場合によっては短縮することを可能としている。また、年次休暇を1日単位ではなく半日単位での取得も可能とし、通院しやすい制度の運用を行っている。

○ 休養室を設けている。

9 地域の支援機関との連携の現状と課題

(1) 連携の現状

精神障害者、知的障害者の中で事業所として支援機関の関与が必要と感じる者については支援機関の利用を勧めている。また、身体障害者の中で機能低下が進んでいる方は、職場だけでなく日常生活でも影響が生じるため、生活面の支援が可能な機関の利用を勧めている。

(2) 連携に当たっての課題

支援機関は種類が多いが、逆に使いづらい。たとえば、法律が変わることで名称が変更になったり、支援機関や担当者によって(支援者の異動や転勤も含めて)、就労後の支援に濃淡が生じる。特に、精神障害者の場合は相性があるため、担当者の変更には影響をうけやすい。今後は、支援機関にはシームレスな支援を期待したい。

（8） 親会社からの受注を着実に拡大

【H 社の概要】 ・業務内容：ハウスクリーニング、名刺印刷等 ・常用雇用労働者数：５４人 ・雇用されている障害者の数：３９人 （うち身体障害３名（うち重度障害２名）、知的障害２３名（うち重度障害１４名）、精神障害３名） ・設立年数：５年～１０年

１　特例子会社設立・運営の理念・方針

（1） 設立時の親会社（及び関係子会社）の障害者雇用の状況

当時の障害者雇用率は 1.12%と法定雇用率を下回っており、ハローワーク及び労働局から雇用率達成指導を受けていた。関係子会社は2社あり、障害者雇用は進んでいなかった。

（2） 設立の理由

親会社及び関係子会社の雇用率を達成するために、特例子会社を設立することとなった。親会社は人材派遣会社であり、当時、事業所は 50 ほどあったが、それぞれの事業所単位で雇用するには職務創出等に限界があった。本業に貢献する業務を検討することとし、これまで営業担当者が空き時間に行っていた社員寮のハウスクリーニングを職務として選定した。

（3） 設立準備の体制

設立にあたっては、プロジェクトチームを結成した。メンバーは、本社（総務等管理部門）と特例子会社の所在地となる事業所（業務部門）の社員である。なお、社員寮がまとまってある地域を拠点としたため、特例子会社は本社から遠方の地域に所在している。

２　設立にあたって配慮した事項

（1） 障害者の従事する職務の選定

親会社の本業に貢献でき、一定の作業量がある職務ということで、社員寮のハウスクリーニングを選定した。

（2） 採用する障害者の障害種別

ハウスクリーニングという身体動作が伴う職務であったため、知的障害者の雇用が中心となった（身体障害者は親会社で雇用している）。

（3） 施設や設備に関すること

社員寮のハウスクリーニングが中心業務であったため、施設の改善等はしていない。

（4） 労働条件（労働時間、勤務形態等）に関すること

労働時間に関しては、働く障害者の疲労を勘案し、フルタイムではなく6時間勤務とした。通院日は休みとしている。

勤務形態については、親会社の障害者と同様にパート社員としている。

（5） 職場の人的支援に関すること

ハウスクリーニングは、１クルー４名を基準とし、指導者（リーダー）１名と障害者３名で行うこととしている。リーダーの採用にあたっては、「障害者と接したことのある人」を要件として雇用している。障害者との関わりは、「前職で同じ職場に障害者がいた」、「ボランティアで

関わったことがある」等である。福祉施設等において、作業指導の経験のある人はいない。

リーダーを対象とした研修では、自閉症協会やダウン症協会のスタッフを講師に招き、障害特性に関する社内研修を実施した。社外の研修では、高齢・障害者雇用支援センターが実施している障害者職業生活相談員資格認定講習や地域障害者職業センター主催のセミナーに参加している。

また、新しく採用されたリーダーは、既にリーダーとして指導を行っている現場に行き、指導方法を学んだり、地域障害者職業センターのジョブコーチ支援を活用した際には、ジョブコーチの支援方法を参考にしたりしている。

地方においては、社員寮の立地により公共交通機関の利用が困難な場合が多く、リーダーが自宅まで送迎を行っている。

３ 特例子会社設立によるメリット・デメリット

(1) 企業にとってのメリット・デメリット

障害特性に応じた雇用管理ができるため、定着率や生産性の向上が期待できる。

特例子会社でない民間企業の担当者からは、知的障害者を受入れる際に、受入れ部署の理解を得ることに労力を割いていると聞くが、特例子会社であれば、そのような悩みはない。

親会社の障害者雇用率達成を目的に設立した会社であるため、現在は売り上げが強く求められる子会社ではない。ただし、親会社の方針が売り上げ至上主義になると運営が厳しいものとなるのがデメリットといえよう。

当社では親会社の理解はあるが、設立から１０年経過すると、特例子会社に対する方針が変わる可能性もあるため、親会社にとって価値のある子会社となるよう意識している。

(2) 障害者にとってのメリット・デメリット

知的障害者本人からのヒアリングは実施できなかったが、知的障害者の場合、職場の同僚（知的障害者）同士の結びつきや仲間意識が強く、それが働く意欲につながっていることがある。一般の民間企業においては、知的障害者が他の同僚と結びつきを作ることが難しい場合があるが、特例子会社では、仲間意識を形成、共有しやすい点がメリットと考える。

４ 特例子会社の経営安定に向けた取組み

(1) 経営の状況

設立して以来、全て黒字である。親会社の管理する社員寮のハウスクリーニングの受注が増えた（拠点を増やした）ことが大きい。

(2) 受注の方式

社員寮１部屋の単価を定め、数量見合いで受注している。

(3) 営業利益を上げるための取組み

ハウスクリーニングの拠点を増やし、受注量を拡大するとともに、クリーニング部門を立ち上げ、全国の工場作業員の作業着を一括してクリーニングすることを新規事業として検討している。

当社では１部屋のハウスクリーニングを１クルー（リーダー１名と障害者３名）で行っている。障害のないスタッフであれば一人で一部屋をハウスクリーニングするため、個人の効率が上がれば生産性もあがるが、クルー方式では、居室、台所、浴室を３人で分担するため、クルー全体としての効率向上は緩やかで限界がある。

5 社内の支援体制など運営上の課題

(1) 社内での障害者雇用に関する理念・目的意識の共有

特に課題はない。個別の指導において、言語指示の苦手な自閉症の社員に対し、リーダーが言葉による注意をしていないことについて、他の社員が「なぜ○○さんには言わず、自分ばかり言われるのか」といった不満を抱くことあるがリーダーが適宜フォローしている。

(2) 障害者雇用に関する親会社とのギャップ

親会社との連携はスムーズである。

(3) 親会社の人事異動による特例子会社に対する方針の変化

現時点で方針の変化はない。

(4) 受注量の増加を目指した受注価格の低下又はサービスの充実

3の(1)にもあるように、親会社にとって価値ある子会社となるようにハウスクリーニングの質を上げていきたいと考えている。

(5) 障害者に対する支援体制の整備

クルー方式による指導できめ細やかな支援体制を整備するとともに、上期、下期に支援機関を交えた個別支援会議を開催し、雇用している障害者の課題や支援の役割分担等相談している。

(6) 従業員の熟練化のための能力開発、人的支援

知的障害者ついてはOJT中心であるが、採用初日は2時間程度の働くための心構え等ガイダンスを実施している。

能力開発や支援体制構築の方法については、特例子会社に任せてもらっている。

(7) 加齢により能力が低下した従業員への対応

20代~30代の社員が中心であるものの、加齢により能力低下のみられる社員がいる。現時点では雇用継続しているが、ハウスクリーニングは体力を使うため、身体に負担をかけすぎず、円満退社する道を検討してもいいのではないかと支援機関からは助言を受けている。

新しい業務をつくり出せれば、配置転換で継続雇用していく方法があるかもしれない。

(8) 生活面を含めた支援

両親が不仲となったことで精神的に不安定になった事例がある。また、体調が悪くても休んでいいのか自分で判断がつかない場合もあり、生活面のサポートは重要である。

生活面の支援については、障害者就業・生活支援センターにサポートしてもらっている。

6 運営上の課題の変化

雇用を始めた頃は、指導方法や障害特性を理解することを目的にひたすらリーダーの研修を行ってきた。今後は、障害者雇用の裾野を広げるために新規事業の立ち上げを考えていきたい。

7 障害種別の定着状況

障害種別による定着の差は感じていない。特に、知的障害者については、直近3年間の退職者はいない。

8 精神障害者の雇用管理

他の障害者と同様に通院や服薬の配慮を行ったり、ハウスクリーニングの合間に適宜休憩

をはさんだりしている。採用時に、本人と家族に対して、「1日休んで残り1週間きちんと出勤できることと、無理をして1日出勤し、1週間休むのではどちらがいいか？」と問題提起をし、体調管理の大切さと休みやすい雰囲気を作るようにしている。

9 地域の支援機関との連携の現状と課題

(1) 連携の現状

障害者の受入れにあたっては、必ず地域の支援機関に登録してもらっている。5の（5）に既述しているとおり、上期、下期に個別支援会議を開催し、雇用している障害者の課題や支援の役割分担等相談している。

(2) 連携に当たっての課題

特に課題は感じてない。

(9) 親会社が特例子会社の業務量を全面的に確保

【I 社の概要】
・業務内容:清掃、社内報の印刷・製本、キャンディーの袋詰め・発送等
・常用雇用労働者数:141人
・雇用されている障害者の数:112人
(うち身体障害7名(うち重度障害4名)、知的障害103名(うち重度障害50名)、精神障害2名)
・設立年数:1年〜5年

1 特例子会社設立・運営の理念・方針

(1) 設立時の親会社(及び関係子会社)の障害者雇用の状況

持株会社の障害者雇用率は 1.22%、関係子会社が4社あり、グループ全体で 1.55%であった。

なお、平成 23 年 12 月末時点でのグループ全体の障害者雇用率は 2.05%となっている。

(2) 設立の理由

関係子会社の中には、法定雇用率を達成していた会社がある一方で、事業の特性上障害者雇用が進めにくい会社もあったため、特例子会社を設立し、企業グループ適用により障害者雇用率の達成を目指すこととした。

(3) 設立準備の体制

設立にあたっては、親会社の法規に詳しい担当者1名が中心になり、各関係子会社の人事担当者と協議をしながら設立を進めた。

2 設立にあたって配慮した事項

(1) 障害者の従事する職務の選定

関係子会社で清掃業務を行っていた障害者の一部が、特例子会社の設立により移籍した。従事する職務は、これまでの実績を踏まえ、清掃業務とした。加えて、コピーセンターで障害のない社員が行っていた印刷、押印作業を職務として選定した。

(2) 採用する障害者の障害種別

清掃業務は身体動作を伴うことから知的障害者を中心に雇用を進めた。

(3) 施設や設備に関すること

清掃業務が中心であること、既存の事業所で業務を行っていたことから、新たなバリアフリー化はしていない。なお、親会社と特例子会社は隣接していない。また、現在、特例子会社は3都県に15支店を有し、就業場所が複数ある。

(4) 労働条件(労働時間、勤務形態等)に関すること

労働時間に関しては、1日6時間、週30時間勤務で採用している。通院が必要な場合は1時間単位で年次休暇が取得できるようになっている(親会社と同様の制度)。

勤務形態については、パートタイム勤務である。

(5) 職場の人的支援に関すること

知的障害者を中心とした清掃業務では、1つの支店において障害者4〜8名に対し1名の支援者(コーチ)を配置している。また、コーチを総括するシニアコーチが2支店につき1名が配置されている。

月に1回、シニアコーチ会議を開催し、各支店の支援状況等協議を行い、シニアコーチは

その内容を各コーチに伝達することにより情報共有を図っている。シニアコーチ、コーチは支援機関等が開催するセミナーに積極的に参加することとしている。

また、ジョブコーチ支援を活用し、ジョブコーチのノウハウ習得を進めている。

3 特例子会社設立によるメリット・デメリット

企業にとっては、法定雇用障害者数の算定基礎となる「企業全体の常時雇用する労働者の総数」に短時間労働者が含まれるようになったことから、障害者雇用の拡大を進めていく必要がある。その際に特例子会社を設立することによって、グループ全体で雇用率を算定できることはメリットである。

具体的なデメリットについては、あげられなかった。

4 特例子会社の経営安定に向けた取組み

(1) 経営の状況

設立初年度はギリギリの黒字であったが、それ以後は相応の黒字である。

(2) 受注の方式

毎年度、各支店の受託先の長から、業務内容に関する仕様書等が示され、それに基づき包括委託で受託している。なお、毎年度の契約金額については、前年度の実績に基づき、業務に必要な年間所要経費（人件費を含む。）を踏まえた契約金額（案）を算出し、各会社と調整を行っている。

(3) 営業利益を上げるための取組み

新規業務は、各会社からの依頼に基づき実施しているが、今後も各会社の要請に応えられるようしっかり業務を行い、更に業務拡大を目指したい。

5 社内の支援体制など運営上の課題

(1) 社内での障害者雇用に関する理念・目的意識の共有

特に課題はない。

(2) 障害者雇用に関する親会社とのギャップ

特に課題はない。

(3) 親会社の人事異動による特例子会社に対する方針の変化

経営陣の交代はあると思うが、障害者雇用に関する大きな方針については変わらないと考えている。

(4) 受注量の増加を目指した受注価格の低下又はサービスの充実

一人ひとりの清掃業務の質をあげていきたい。

(5) 障害者に対する支援体制の整備

社内の支援体制を整備するとともに、ジョブコーチ支援の活用、生活面のフォローとして障害者就業・生活支援センター等との連携を進めている。

業務に関しては、毎月末「振り返り帳」に、今月やった作業や作業をしてみての感想等を各自が記入するようにしている。「振り返り帳」は家族が内容を確認するとともに、コメントを記入して返してもらう等、相互に情報共有できるようにしている。

(6) 従業員の熟練化のための能力開発、人的支援

清掃業務に関しては、各支店から代表の障害者をビルメンテナンス協会の清掃講習に参加させている。また、コーチについては、他の支店のやり方を互いに見学をしながら効率的なやり方を学んだり、同様の業務を行っている特例子会社を見学して指導方法の修得に努

めている。

(7) 加齢により能力が低下した従業員への対応

定年は65歳であるが、ここ2年ほど採用された障害者は学校を卒業したばかりの者が多いため、社員の平均年齢は若い。従って、加齢の問題については今後の検討課題と考えている。

(8) 生活面を含めた支援

金銭管理や安定出勤に課題のある障害者もおり、生活面の支援は重要と考えている。業務時間外の生活に関する部分は、障害者就業・生活支援センター等にサポートを依頼している。

6 運営上の課題の変化

特に変化はない。

7 障害種別の定着状況

知的障害者が 9 割を占めるので、障害種別による定着状況の差異については、判断できない。

8 精神障害者の雇用管理

基本的には知的障害者と同様の雇用管理である。ただし、体調不良時に休みが取れるよう配慮している。

精神障害者に限ってはいないが、服薬している薬の種類等について本人、家族に対して調査をして、会社側も承知している。震災の時に、帰宅困難となった場合には、どのように対応してほしいか家族に確認し、双方で情報共有している。これは有事の時に、本人にどのように声がけをすべきかを事前に承知しておく必要があると感じたためである。

9 地域の支援機関との連携の現状と課題

(1) 連携の現状

障害者の受入れにあたっては、原則として居住地域の支援機関に登録し、支援をしていただいている。年に 2 回ぐらいは職場を訪問してほしい旨、依頼している。本人が月 1 回支援機関を訪問し、相談や状況報告を行っている場合もある。

(2) 連携に当たっての課題

支援機関によって温度差があり、あまり訪問がない支援機関には改めて様子を見にきて欲しいと依頼することもある。

（10） 職場実習の受入れ等地域の就労支援に貢献

【Ｊ社の概要】
・業務内容：電気機械器具の組立、取扱説明書の印刷
・常用雇用労働者数： ３２名
・雇用されている障害者の数：２１名
（うち身体障害２１名（うち重度障害１８名））
・設立年数：３０年～３５年

１ 特例子会社設立・運営の理念・方針

(1) 設立時の親会社（及び関係子会社）の障害者雇用の状況

法定雇用率（当時は 1.5%）に対して、未達成の状態であったが詳細は不明。

(2) 設立の理由

法定雇用率を達成するという目的もあったが、国際障害者年が近かったため、「障害者の働く場を提供しよう」というトップの意向が強く、設立することとなった。

(3) 設立準備の体制

設立にあたっては、人事を主としてプロジェクトチームが設置されたと聞いている。

２ 設立にあたって配慮した事項

(1) 障害者の従事する職務の選定

１つの家電の組立て全てを行うのは難しいと考えられたこと、また作業スペースも限られていたことから、比較的簡単な部品加工の業務を選定した。

(2) 採用する障害者の障害種別

作業上は、障害のない社員と大きく異なる面は少ないと考え、聴覚障害者を中心に雇用することとして、特別支援学校（当時のろう学校）との連携を図った。

(3) 施設や設備に関すること

親会社の近くに子会社を設立することとしたが、(2)のとおり、聴覚障害者中心の採用を考えていたため、施設のバリアフリーや特別の機械・器具の導入は必要なかった。ただし、安全面の配慮からパトライトの設置は行った。

なお、同社は親会社の合併や、工場の移転に伴い、何度か移転しており、現在の所在地には一昨年に移転した。なお、この間にはバリアフリー化した職場を整備したこともある。

また、親会社の一部が近隣にあったが、本社機能が他県に集約されたことから、現在は親会社とは離れた所在となっている。

(4) 労働条件（労働時間、勤務形態等）に関すること

労働時間については親会社と同様の条件とした。ただし、夜間の交代勤務は行わないこととした。

(5) 職場の人的支援に関すること

聴覚障害者が多いことから、従業員の一部が手話を学んだ。

２ 特例子会社設立によるメリット・デメリット

(1) 企業にとってのメリット・デメリット

メリットとしては、子会社の障害者雇用と合算することで、社会的責任が果たせる点がある。また、障害に配慮した比較的簡単な仕事を確保することができる点もメリットで、社

員には集中的に仕事を行ってもらっている。さらに親会社と異なる労働条件が可能である点もあげられる。特に、賃金面は、能率や生産性の面で親会社と同等とすることは厳しく、平均して親会社の 60%程度の水準となっている（作業については個人差があるものの、障害のある社員は手先の不器用さがあり、作業能率の向上が緩やかである）。

デメリットとしては、親会社の方針によって運営が左右される。現在は、親会社の特例子会社に対する関心はあまり高くなく、金銭面（仕事の発注面）での支援はあるが、営業利益のトータルで赤字が出なければ良い、というもの。

なお、親会社での家電製造業務の大半が海外へシフトしたことに伴い、現在は換気扇を主とした業務に移行しており、親会社はなんとか業務を確保して、特例子会社が雇用している障害者の人数分の業務を発注しているが、特例子会社に離職があっても人員の補充はしておらず、減った人数に見合った業務が親会社から発注されている状況である（障害者雇用率については親会社との合算で2%台後半と高い水準にある）。したがって、特例子会社の社員数は減少傾向にある。

また、いろいろな業務に対応できる体制が必要であるが、障害のある社員が多いため、能力的に対応できる業務が限られているのも苦慮している点である。

(2) 障害者にとってのメリット・デメリット

新規学卒後、そのまま他社を経験せず入社した者が多いことから、一般の企業で働くことと同様の感覚であり、特に特例子会社ならではのメリットを感じている様子はない。

デメリットについても、同様に特にない（一般に、聴覚障害者の定着は高くないと言われているが同社の平均勤続年数は21年であり、特に大きな課題があるとは考えにくい）。

3 特例子会社の経営安定に向けた取組み

(1) 経営の状況

営業利益については、固定費（人件費）の負担が大きいため、赤字である。親会社からは少しでも赤字を縮小するよう言われている。

本社機能が他県に移転する際、特例子会社も同様に移転することも検討されたが、実際に移転する場合は障害のある社員の転勤は現実的ではなく、解雇せざるを得なくなることから、特例子会社は移転しないこととなった。その分、親会社からより自立した運営に向けての努力を求められるようになった。

(2) 受注の方式

親会社が他社と行う契約と同様の単価×数量といった契約を行っている。

(3) 営業利益を上げるための取組み

職域の拡大としては、約 20 年前から親会社において高齢の社員が行っていた印刷業務を特例子会社において行うようになった。

また、以前には、親会社以外からの発注を受けたこともあったが、こちらについては、障害のない社員の負担が大きくなって上手く行かなかったため、現在では親会社との取引のみである。

現在は、自立した運営の努力を求められていることから、生産性や品質を向上させることにより、親会社に対して、存在意義を示していきたいと考えている。

具体的には、社員一人ひとりに対して意識づけを行うとともに、手作業の工程を少なくしてミスを減らすことを考えている。ただし、自動化することにより過剰な人員が出ることにどう対応するかという課題も生じることとなる。

その他、親会社にある簡単な組立て、袋詰めといった業務を受注できるよう働きかけを行っているが、簡単な組立作業自体が減少している。

4 社内の支援体制など運営上の課題

(1) 社内での障害者雇用に関する理念・目的意識の共有

特に課題は感じていない。

(2) 障害者雇用に関する親会社とのギャップ

本社と所在地が離れたこともあり、ギャップがあると感じている。機会があるごとに特例子会社の存在をアピールしているが、役員会で取り上げられるのも年に1回程度である。

(3) 親会社の人事異動による特例子会社に対する方針の変化

特例子会社のトップは本社からの出向であるが、トップによって方針が変わることがある。例えば、以前は「とにかく売上げを伸ばすように」という方針の下、本社から、実際には特例子会社ではできない業務（カラー印刷の業務）を受注し、他社に再委託をするというようなことを行った時期もあった。ここ2期続けての社長は、「特例子会社は障害者が中心として仕事をしなくてはならない。障害のない社員はそのサポートや会社の運営にあたるべき」との方針の下で運営されている。

なお、現在の社長は親会社の工場長も兼務しており、製造の現場を熟知しており、それを踏まえて親会社の特例子会社に対する理解の促進や、業務の発注について働きかけを行っている。

(4) 受注量の増加を目指した受注価格の低下又はサービスの充実

ミスの減少のため、手作業を少なくし、半自動化することを考えている。

(5) 障害者に対する支援体制の整備

障害のある社員の話を聞くことが重要だと考えている。手話のできる社員がいるほか、年に1回面談を行い、日頃感じていることや言いたいことを聞く機会を設けている。統括部長（現在の会社に移って 19 年）が障害者職業生活相談員。

(6) 従業員の熟練化のための能力開発、人的支援

熟練の必要は感じている。組立加工業務については、同じライン業務にしても、一人が特定の業務を行うだけでなく、さまざまな業務を担当できるのが望ましいが、個人差が大きいため、別の業務を担当させた場合、すぐに対応できる者とできない者があり、効率性が低下してしまうため、効率性を優先した人員配置になってしまう。どのような形で進めるのが適当か、悩んでいるところである。職務が限られるため、特別な研修は行っていない。

一方、印刷業務を担当している社員については、企業グループ全体での技能競技大会（障害のない社員も参加するもの）に参加させることや新たな機械の導入により、技能の向上を図っている。

(7) 加齢により能力が低下した従業員への対応

ミスの減少だけでなく、高齢化への対応も踏まえて、完全手作業から半自動化を図っているところである。

なお、同社は親会社と同様、60 歳以上については再雇用制度を設けているが、現在のところ該当者はない（57 歳が最高齢）。実際に再雇用の対象者が出た場合は、本人の希望も踏まえ、細かい作業をできるだけ少なくする等の作業の軽減が必要になってくると考えている。また、聴覚障害に加え視覚障害が進んできた社員が1名いるが作業及び自力通勤が可能な限り雇用を続ける。

(8) 生活面を含めた支援

ほとんどが家族と同居しており、特に支援の必要性は感じていない。年1回の職場旅行を続けているが、参加率が高い。その他、バーベキュー、ボウリングなどに行っている。

5 運営上の課題の変化

(1) 設立当初から現在に至る課題の変化

業務内容が設立当時から変わっており、その時々にどう対応していくかが課題となっている。部品組立の家電は流行や売れ行きの波に左右される。

業務内容への対応以外の課題としては、賃金テーブルの問題があった。年功に基づくものであったため、業務量の少ない障害のある社員の方が業務量の多い障害のない社員よりも賃金が高くなるような状態や、障害のある社員同士でも業務量と賃金が対応していない状態にあった。そこで、10 年ほど前に昇給も降給もある能力にウエイトをおいた賃金テーブルに変更し、実績に見合った賃金が支給される制度を導入した。

(2) 現在から将来に向けての課題の変化の見込み

親会社自体がグループ全体の再編の中でどうなるか見通しが不明な中で、他社の仕事を含めどのように仕事を確保していくか、より複雑な作業を受けられるようにするにはどうすればよいかが、引き続き課題となってくると考えている。

6 障害種別の定着状況

聴覚障害者が中心であり、知的障害者、精神障害者は雇用していない。

7 精神障害者の雇用管理

精神障害者は雇用していない。

8 地域の支援機関との連携の現状と課題

(1) 連携の現状

地域の支援機関の利用は本人に任せている。

家族との連絡が主で、特に支援機関を利用する必要性は感じていない。なお、家族に対しては、年に 1 回見学・意見交換会を開催し、参加できなかった家族に対しては、冊子により情報提供をしている。1名については家族に情報が伝わらない心配があり、連絡帳を使用している。

(2) 連携に当たっての課題

特に課題は感じていない。

9 その他

10 数年新規雇用を行っていないが、近隣の特別支援学校からの要請に応じて、知的障害者の職場実習の受入れは行っている。また、社会福祉法人に対して企業内授産の活動の場を提供しており、障害者の就労支援に協力している(その中から2名が他の事業所に就職した)。